



E-Note 7/2009

Het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen is een onderzoekseenheid aan het Hoger Instituut voor de Arbeid van de Katholieke Universiteit Leuven. Het wordt gefinancierd door Cera. Het maakt samen met de Cera Leerstoel in Sociale Economie, die gevestigd is aan het Centre d'Economie Sociale van de Universiteit van Luik, deel uit van het Cera Expertisecentrum Ondernemen.

Het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen heeft tot doel door middel van wetenschappelijk onderzoek het coöperatief ondernemen in België te versterken.

Twee maal per jaar geeft het Cera Steunpunt, in samenwerking met de Cera Leerstoel, een e-note uit, waarin vanuit wetenschappelijke hoek informatie wordt gegeven over de sector van het coöperatief ondernemen in België, maar ook in het buitenland.

In deze zevende e-note gaat **Caroline Gijselinckx** (Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, HIVA – K.U.Leuven) dieper in op het belang van de leden in een coöperatie voor de coöperatie. In een coöperatie staan de leden centraal. De coöperatie bestaat maar bij de gratie van de leden en moet in de eerste plaats de behoeften van de leden lenigen. Precies dit lidmaatschap, dat in een coöperatie tegelijkertijd gebruik, economische én democratische participatie gebaseerd op duidelijke en transparante informatie inhoudt, is de unique selling proposition van een coöperatie als het op loyaliteit van haar gebruikers aankomt. Loyaliteit die in de hedendaagse competitieve context een centrale kritische succesfactor is voor een economische organisatie. Voor deze e-note liet Caroline Gijselinckx zich inspireren door de presentatie die Daniël Côté (professor strategisch beleid aan de HEC Montréal, Québec, Canada) gaf tijdens het Cera Symposium van 4 december 2008.

COÖPERATIEF LIDMAATSCHAP EN LOYAUTEIT

Een coöperatie is een economische ledenorganisatie, opgericht om de noden en behoeften van de leden te lenigen. De coöperatie bestaat dus maar bij de gratie van de leden. Leden van coöperaties zijn gebruikers, maar ook eigenaars van hun onderneming. Dat laatste betekent dat ze participeren in de risico's en voordelen van de coöperatie (economische

participatie), maar ook aan de besluitvorming van de coöperatie (democratische participatie). De leden tekenen de koers uit die de coöperatie dient te varen en oefenen er controle op uit, gebaseerd op duidelijke en transparante informatie die ze omtrent hun coöperatie krijgen. Dit coöperatief lidmaatschap maakt voor coöperaties het verschil als het op loyaliteit

aankomt. Die loyaliteit is in de hedendaagse competitieve context een centrale kritische succesfactor voor een economische organisatie. In wat volgt zoomen we, met Daniël Côté, in op dit concept van loyaliteit en bekijken we vervolgens de natuurlijke band tussen coöperatieve identiteit en loyaliteit.

LOYAUTEIT

Loyaliteit is volgens de hedendaagse managementliteratuur een cruciale succesfactor voor elke economische organisatie in sectoren waar de concurrentie hard speelt of waar nieuwe spelers op de markt komen die potentieel duchtige concu-

renten worden voor de pioniers op het terrein.

Een belangrijke uiting van loyaliteit is klantentrouw. Côté maakt gewag van verschillende onderzoeken die aantonen dat

een stijging van 5% van de klantentrouw een effect heeft van 25 tot 100% op de rentabiliteit van een onderneming. Investeren in het behouden van bestaande klanten zou meer opbrengen dan investeren in het zoeken naar nieuwe markten of

dan de productiekosten te verminderen. Aankopen door klanten die reeds meer dan 10 jaar klant zijn, zouden gemiddeld drie keer hoger liggen dan aankopen van klanten die minder dan 5 jaar klant zijn (Côté, 2005, 2007).

Loyauteit houdt niet alleen in dat klanten de onderneming trouw blijven op het vlak van het stellen van aankopen, maar ook dat ze reclame maken voor de onderneming, dat ze aan co-productie doen waarbij ze allerlei middelen aanleveren om de productiviteit en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen, en dat ze de onderneming mee richting geven (Côté, 2005, 2007). Loyauteit, aldus Côté (2005), is dus een filosofie van leiderschap, een strategie die toelaat de tevredenheid en trouw van zijn partners te verkrijgen en te behouden, door een relatie tot stand te brengen die wederzijds voordeel brengt en die gebaseerd is op onderling vertrouwen.

Waar vroeger vaak gedacht werd dat vooral het zakelijk voorstel primeerde, met andere woorden wie de beste prijs-kwaliteitsverhouding kan realiseren wint de klant, ziet men vandaag de dag in dat de relatie tussen de onderneming en haar klanten centraal komt te staan. Een goede prijs-kwaliteitsverhouding aanbieden is nog steeds zeer belangrijk, maar niet voldoende. Klanten moeten immers ook blijven in gevallen waar het zakelijke voorstel van de concurrentie beter lijkt (wanneer bv. eenzelfde of gelijkaardig product tegen een lagere prijs wordt aangeboden). Klanten moeten graag komen én blijven komen. Concreet kan dit op volgende manieren gerealiseerd worden (vrij vertaald naar Côté, 2005):

- 1) Door met haar klanten een relatie van gelijkwaardigheid op te bouwen. Klanten worden niet louter instrumenteel behandeld – als factor om omzetcijfers en winst te realiseren. Er wordt gehandeld op basis van ethiek en integriteit.
- 2) Door duidelijk toegevoegde waarde aan klanten aan te bieden. Men doet zakelijke voorstellen van wereldklasse. Met andere woorden er wordt een excellente prijs-kwaliteitverhouding en zinvolle klantenvoordelen aangeboden.
- 3) Door wederzijds vertrouwen tussen de partners te creëren en dit vertrouwen

niet te beschamen. De onderneming realiseert dit o.m. door haar klanten duidelijke en correcte informatie over haar producten en diensten te geven en een constant niveau van hoge kwaliteit te leveren.

- 4) Door transparant te zijn: een open boekhouding en open en duidelijke informatie over de herkomst van de aangeboden producten en diensten dragen eveneens bij tot de creatie van wederzijds vertrouwen.
- 5) Door zich te richten op wat de klant bezig houdt. De onderneming tracht de behoeften van de klanten te leren kennen en haar aanbod er maximaal op af te stemmen.
- 6) Door te anticiperen op toekomstige noden en verwachtingen van haar klanten.
- 7) Door zich te richten op het onverwachte: de onderneming wil haar klanten ook op een positieve manier verrassen met betere of nieuwe producten of diensten.
- 8) Door de klanten nabij te zijn: de onderneming is makkelijk fysiek en/of via de moderne communicatiekanalen bereikbaar en de medewerkers zijn toegankelijk, vriendelijk, behulpzaam.
- 9) Door een oprechte klantenrelatie na verkoop uit te bouwen: de onderneming is oprecht geïnteresseerd in het welbevinden van haar klanten op het gebied waar ze producten of diensten voor levert en garandeert een uitstekende service na verkoop.
- 10) Door de klanten een actieve inbreng in de onderneming te geven: klanten bieden actief concrete hulp aan om de werking van de onderneming te verbeteren. Ze geven feedback op de producten en diensten die aangeboden worden, ze doen suggesties voor verbetering en vernieuwing, ze promoten de onderneming. De onderneming organiseert deze vorm van klanteninspraak en houdt er ook terdege rekening mee.

Côté noemt dit alles de tien essentiële kenmerken van loyauteit. Hij ziet loyauteitsmanagement dan ook als het adequaat inspelen op deze zaken en herbeschrijft de kenmerken van loyauteit als drie kernprincipes en zeven praktijken (Côté, 2005).

De drie kernprincipes zijn

- (1) ethiek en zaken zoals integriteit, we-

derzijds vertrouwen, openheid en transparantie,

- (2) nabijheid tot en waarachtige interesse in de klant,
- (3) anticiperen op onverwachte en toekomstige noden en verwachtingen van klanten.

De zeven praktijken om een op loyauteit gebaseerde organisatie vorm te geven, zijn

- (a) nagaan wat de noden en verwachtingen van de klanten zijn om er optimaal te kunnen aan beantwoorden,
- (b) analyseren van de capaciteiten van de concurrentie om na te gaan wat men minstens ook moet doen en wat men anders en beter kan doen,
- (c) meten van klantentevredenheid en loyauteit om voortdurend te kunnen opvolgen wat de effecten van het loyauteitsbeleid zijn,
- (d) analyse van feedback om voortdurend de kwaliteit te kunnen verbeteren en de klanten het gevoel te geven ook echt inspraak te hebben,
- (e) voortdurend verbeteringen doorvoeren,
- (f) aan interne benchmarking doen om op te volgen dat het loyauteitsbeleid effectief wordt uitgevoerd door alle geledingen in de organisatie,
- (g) maximaal engagement vanwege het management om een op loyauteit gebaseerde organisatie te willen vormgeven en al het bovenstaande te realiseren en in goede banen te leiden.

Om loyauteit te verdienen, moet een onderneming een hoge mate van consistentie in het hele ondernemingsgebeuren realiseren. Dit betekent dat het management en de hele werking van een onderneming onderling samenhangend moet zijn (Côté, 2005). Als men bijvoorbeeld beweert producten met een hogere kwaliteit te verkopen, wat de hogere prijs die men ervoor vraagt zou rechtvaardigen, dan moet de kwaliteit ook navenant zijn. Als men een goede service na verkoop aanbiedt, dan moet men die ook tot tevredenheid van de klant realiseren. Als men een klantenbevraging organiseert, dan moet men nadien ook met de resultaten ervan rekening houden.

Een belangrijke spil in dit hele gebeuren vormen de medewerkers van een onderneming. De klant of partner staat immers steeds in een directe relatie met één of

meerdere medewerkers. Het is voor een onderneming die loyaliteit bij de klanten nastreeft dan ook van het allergrootste belang dat ze kan rekenen op loyale medewerkers, die 'dat beetje extra doen' dat het verschil maakt voor de klant. Maar dan moet de onderneming ook ethisch en consistent handelen ten aanzien van haar medewerkers door hen voor 'dat beetje extra' te waarderen. Ze moet hen ook de middelen in handen geven om het 'beetje extra' te kunnen doen door hen een aangename werkomgeving aan te bieden, inspraak te geven en degelijke vorming en informatie aan te bieden (Côté, 2005).

Deze inzichten zijn uiteraard niet nieuw. Ze worden al enkele decennia door de managementliteratuur aangereikt, in managementopleidingen gedoceerd en door veel ondernemingen met succes toegepast. Klassieke technieken van klantenbinding zoals klantenkaarten, kortingen of speciale aanbiedingen voor trouwe klanten, klantendagen e.d. zijn al langer in zwang. Meer recent werd een nieuwe generatie van methodieken op vlak van het verzorgen van klantenrelaties ontwikkeld: van klantenenquêtes, over tevredenheidsspeilingen, vormen van stake-

holderdialoog en codes van goed bestuur tot transparante rapportering.

Veel van de inspiratie voor deze methodieken vindt overigens zijn grondslag in het model van coöperatief ondernemen. Zo zijn de veelgehandeerde klantenkaarten geïnspireerd op het principe van de restorno, d.i. de coöperatieve teruggave die leden van een consumentencoöperatie genieten volgens hun aankopen bij de coöperatie. Dit principe werd voor het eerst geformuleerd door de Rochdale Equitable Pioneers (1844), als één van de tien principes voor het succesvol runnen van een coöperatieve winkel. Het is een concrete manier om de gebruikers te waarderen voor het handel drijven met de coöperatie. Met hun principes van democratische participatie van de leden aan de besluitvorming, vorming van de leden en regelmatige publicatie van de bedrijfsresultaten investeerden ze dan weer als eersten in de relatie met hun klanten.

De Rochdale principes gelden vandaag de dag nog steeds als basisprincipes voor coöperatief ondernemen en werden op een hedendaagse wijze geherformuleerd door de internationale coöperatieve beweging

(ICA, 1995), rekening houdend met de andere types van coöperaties die er sinds het prille begin van het coöperatief ondernemerschap zijn ontstaan (Gijssels & Van Opstal, 2008a). Naast consumentencoöperaties onderscheiden we tevens de producenten- en werknemerscoöperatie, genoemd naar het belangrijkste type van leden wiens behoeftebevrediging in de respectievelijke coöperaties centraal staat. Recent ontstaan ook vormen van zgn. multistakeholdercoöperaties, waarbij verschillende types van leden met verschillende noden in één coöperatie samenwerken (Defourny et al., 2002; Gijssels & Van Opstal, 2008b). In een vorige e-note (Gijssels & Van Opstal, 2008c) hebben we al meer verteld over deze coöperatieve principes.

Volgens Côté (2005) is er dus een natuurlijke band tussen de coöperatieve identiteit (de principes en waarden van coöperatief ondernemen) enerzijds en loyaliteit anderzijds. Net zoals het voor andere ondernemingen van cruciaal belang is om aan loyaliteit te werken, is het voor coöperaties van kapitaal belang het coöperatieve verschil hierin te blijven zien én realiseren.

COÖPERATIES EN LOYAUTEIT

De relatie tussen de coöperatie en haar gebruikers

De coöperatie onderscheidt zich van andere ondernemingsvormen door het feit dat het een ledenorganisatie is, waarvan de leden tegelijkertijd gebruikers en eigenaars zijn. Coöperaties worden opgericht met het primaire doel om de behoeften van de leden te dienen. Leden hebben enerzijds een gebruikersbelang en anderzijds een aandeelhoudersbelang. Beide zijn met elkaar verweven. Uiteraard wensen coöperatieve aandeelhouders dat het de coöperatie economisch gezien voor de wind gaat en dat dit gehonoreerd wordt in een vergoeding voor hun financiële inbreng. Maar dat financiële belang wordt enigszins getemperd door het feit dat dezelfde leden ook een gebruikersbe-

lang hebben, waarbij een kwaliteitsvolle dienstverlening voorop staat. Leden van een coöperatie zijn dus tegelijkertijd *investor-driven* (gericht op aandeelhouderswaarde) én *user-driven* (gericht op gebruikerswaarde). Afhankelijk van het type coöperatie en het gemeenschappelijke gebruikersbelang dat nagestreefd wordt, zijn deze gebruikers consumenten, producenten of werknemers.

Van Dijk en Klep (2005) wijzen erop dat de relatie tussen een coöperatie en haar leden vier dimensies heeft:

- Coöperaties hebben een *gebruikersrelatie* met de coöperatie. Daarom streeft een coöperatie een optimale kwaliteit van de dienstverlening na en een optimale afstemming op de noden van de gebruikers.

- In de mate van het mogelijke laat de coöperatie de leden ook delen in haar winst op basis van hun transacties met de coöperatie. De coöperatie is immers gebaseerd op de transacties met haar leden (*transactierelatie*).
- Leden hebben ook een *financiële relatie* met de coöperatie. Daarom geeft de coöperatie de leden, eveneens in de mate van het mogelijke¹, een vergoeding voor het ingebrachte kapitaal.
- Maar minstens even belangrijk is dat de leden inspraak hebben in de bestemming van de opbrengsten van de coöperatie en de richting die men met de coöperatie uit gaat. Ze hebben een *zeggenschapsrelatie* met de coöperatie (Van Dijk & Klep, 2005).

¹ Beperkt tot een vastgesteld maximum van 6% voor wat de erkende coöperaties in België betreft (KB van 8 januari 1962).

Coöperatieve identiteit en loyaliteit

Door de dubbele identiteit van de leden van een coöperatie (leden als gebruikers én als eigenaars) uit hun loyaliteit zich zowel op het front van het gebruik als op dat van het aandeelhouderschap. Als de coöperatie voldoet aan hun verwachtingen zijn ze loyale gebruikers én loyale aandeelhouders. Hiermee heeft de coöperatie een streepje voor op andere ondernemingsvormen waar gebruik en eigenaarschap van elkaar losgekoppeld zijn. Het maakt haar tegelijkertijd ook kwetsbaarder, in de zin dat ze tegelijkertijd op haar gebruikers- als haar aandeelhoudersflank kan verliezen.

Dit is eens te meer zo omdat het lidmaatschap van coöperaties, net als het klant zijn, een vrijwillige optie is. Dit betekent niet alleen dat men te allen tijde kan toetreden tot een coöperatie waarvan men de missie en doelstellingen onderschrijft en wil steunen. Het betekent ook dat men vrij is om uit te treden wanneer men dit wenst. Indien men vindt dat de coöperatie niet (meer) aan de verwachtingen voldoet, kan men zijn aandeel terugnemen en zijn transacties met de coöperatie stopzetten. Als veel leden dat tegelijkertijd doen, heeft

dit verregaande consequenties voor de leefbaarheid van de coöperatie. Precies omdat leden hun loyaliteit vrijwillig geven, is het voor economische leiders die verantwoordelijk zijn voor coöperaties in een erg competitieve context van uitiem strategisch belang de coöperatieve identiteit in te zien en vorm te geven (Côté, 2005, 2007).

Maar niet alleen strategisch is dit van belang. Loyaliteit is een indicator voor het feit dat een coöperatie op het juiste spoor zit. De coöperatie vindt namelijk haar eerste bestaansreden in het dienen van de behoeften en tegemoetkomen aan de verwachtingen van de leden. Loyaliteit is dan een concrete veruitwending van tevredenheid van de leden.

Het feit dat loyaliteit zich bij coöperatieve leden op twee fronten uit, maakt loyaliteitsmanagement meteen ook een stuk complexer in de zin dat niet alleen op tevredenheid op gebied van gebruik, maar ook op tevredenheid op gebied van eigenaarschap moet gewerkt worden. Het coöperatieve model dat volledig opgezet is rond de leden is er evenwel specifiek op gericht dit mogelijk te maken.

Côté (2005) vat de overeenkomsten tussen de kenmerken van loyaliteit en van

de coöperatieve identiteit samen in onderstaande tabel.

Het coöperatieve verschil situeert zich volgens Côté op vlak van de gearceerde cellen in de tabel. Ethiek, integriteit, wederzijds vertrouwen en transparante en toegankelijke informatie kunnen door coöperaties en andere ondernemingen op dezelfde wijze worden nagestreefd. Coöperaties hebben echter een stap voor op het realiseren van de andere essentiële kenmerken van loyaliteit die met name te maken hebben met de wezenlijke bestaansreden van de coöperatie (het gebruikersbelang) en de relaties tussen de onderneming en haar leden.

De vier relaties met de leden verzorgen

Grijpen we dan terug naar de analyse van Van Dijk & Klep (2005) met betrekking tot de vier dimensies van de relatie van de coöperatie met haar leden, dan kunnen we verder redeneren dat coöperaties de vier relaties die ze met hun leden hebben goed moeten verzorgen. Alleen wanneer deze optimaal zijn, zullen ze hun leden kunnen behouden, d.i. zullen de leden zich loyaal opstellen ten aanzien van de coöperatie.

Tabel 1 – Convergentie van loyaliteit en coöperatieve identiteit (Côté, 2005)

Loyaliteit	Coöperatieve identiteit
Ethiek en integriteit	Ethiek en integriteit
Wederzijds vertrouwen	Wederzijds vertrouwen
Transparantie en toegang tot informatie	Transparantie en toegang tot informatie
Nabijheid van klanten	Eigenaar-gebruiker Markt+eigendoms-relatie
Klant leidt onderneming	Democratische macht van AV en RvB Geloofwaardigheid
Oprechte interesse voor klanten, ook lang na transactie	Reden van bestaan van de coöperatie Verbeteren van de socio-economische omstandigheden
Zakelijk voorstel en toegevoegde waarde	Beter begrip van noden, aangepast voorstel aan verwachtingen van gebruikers
Focus op onverwachte Klant onder de indruk brengen	Zekerheid, rechtvaardigheid, zelfwaarde
Anticiperen op toekomstige noden	Legitimiteit en vermogen van leden om de onderneming te leiden Dubbele associatieve en ondernemingsstructuur

Wat de gebruikersrelatie betreft, betekent dit dat coöperaties hun leden een nuttig voordeel verstrekken (goeie prijs-kwaliteitsverhouding, goeie dienstverlening die men alleen niet of niet in dezelfde mate kan verkrijgen, afzet realiseren...). Wat de transactie- en financiële relaties betreft, bepalen de coöperatieve principes dat het gebruik maken van de diensten van de coöperatie moet kunnen gewaardeerd worden onder de vorm van een restorno of coöperatieve teruggave. Dit betekent dat men als gebruiker deelt in de winst van een coöperatie in verhouding tot de verrichtingen die men met de coöperatie gedaan heeft (het aantal producten of diensten dat men heeft aangekocht in het geval van een consumenten- of aankoopcoöperatie, respectievelijk aangeleverd in het geval van een producenten- of afzetcoöperatie). Financieel worden leden van een coöperatie vergoed voor hun kapitaalsinbreng door het coöperatief dividend.

Wat de zeggenschapsrelatie betreft, betekent dit dat vooreerst dat deze democratisch ingevuld wordt. In de besluitvormingsstructuren van coöperaties is stemrecht losgekoppeld van het aantal aandelen dat men als lid heeft. In principe geldt 'één persoon – één stem'. In de Belgische erkende coöperaties mag dit ook minder streng toegepast worden, maar toch geldt ook hier een beperking van het stemrecht tot 10% per lid.² Dit moet garanderen dat ieders stem wordt gehoord en dat coöperaties gevrijwaard blijven van dominantie door interne of externe meerderheidsaandeelhouders.

Vervolgens is ook vorming en informatievertrekking een belangrijke randvoorwaarde opdat leden hun zeggenschap waar kunnen maken. Dit betekent dat de leden voldoende en transparante informatie moeten krijgen over de onderneming, haar aanbod en haar werking zodat ze er op gegronde wijze hun zeg over kunnen doen. Het betekent ook dat ze voldoende vorming en mogelijkheden moeten krijgen om er hun zeg over te kunnen doen. En tenslotte houdt het in dat ze effectief een stem moeten hebben in de besluitvormingsstructuren van de coöperatie.

Ook en in het bijzonder voor een coöperatie geldt dus dat een goed zakelijk

voorstel alleen niet volstaat. Wanneer de relatie tussen de leden en de coöperatie herleid wordt tot het puur zakelijke, houdt niets hen tegen om de coöperatie te verlaten wanneer ze elders betere voorstellen krijgen. Wanneer de drempel tot coöperatief lidmaatschap bovendien laag is, loopt men het risico dat leden niet meer zien welke specifieke banden ze met de coöperatie hebben. In coöperaties met een erg heterogeen ledenbestand, loopt men tevens het risico dat leden niet meer zien wat hen onderling bindt en zijn ze geneigd enkel hun individueel belang voorop te stellen (Côté, 2005). Er is dus zelfs nog meer nodig, dan een goed zakelijk voorstel en het verzorgen van de vier relaties.

Ledenbetrokkenheid en de sociale waarde van de coöperatie

Het bevorderen van de sociale samenhang tussen de leden en het bewustzijn van gemeenschappelijke doelstellingen en waarden blijkt volgens Côté (2007) uitermate belangrijk om een grotere loyaliteit bij leden van coöperaties te bewerkstelligen en hen uiteindelijk ook voor de coöperatie te doen kiezen wanneer elders zakelijke voorstellen worden gedaan die hen individueel meer voordeel opleveren.

Dat gemeenschappelijke doelstellingen, waarden en gemeenschapsgevoel belangrijk zijn blijkt ook uit een onderzoek van Birchall & Simmons (2001). De grote Britse consumentencoöperatie, The Co-operative Group, maakt een onderscheid tussen leden die vooral een klantenrelatie met de coöperatie hebben, leden die loyale klanten zijn, democratisch actieve leden en verkozen leden in de bestuursraden van de coöperatie. Hoe intensiever de betrokkenheid, hoe kleiner het aantal leden dat erin terug te vinden is. Bij de meest actief participerende leden stelden Birchall & Simmons vast dat individuele, financiële voordelen (deze die te maken hebben met het zakelijk voorstel dus) niet de belangrijkste stimulansen zijn voor leden om te participeren. 80% van de ondervraagde leden verklaren dat ze zich niet minder zouden engageren wanneer deze voordelen zouden wegvallen. Wel belangrijk waren precies

die gemeenschappelijke doelstellingen, waarden en gemeenschapsgevoel, naast het feit dat ze ervaren dat hun zelfwaardergevoel en zelfvertrouwen erop vooruit gaan, dat ze samen iets nuttigs kunnen realiseren en dat ze plezier beleven aan hun gezamenlijk engagement.

Hoe groter de coöperatie, hoe belangrijker het is te werken aan die coöperatieve identiteit en het coöperatieve verschil van economisch actief zijn te communiceren. Hoe groter de coöperatie, hoe meer middelen hier zullen voor ingezet moeten worden. De fysieke, maar vaak ook mentale afstand tot de coöperatie is groter dan in kleine coöperaties, de interacties met de coöperatie zijn mogelijk minder intensief of direct, het zakelijk voorstel is mogelijk wel interessant, maar niet alle leden zullen geneigd zijn zich in dezelfde mate te engageren of democratisch actief te zijn in de organisatie.

Het is daarom van belang betrokkenheid op maat te organiseren. Aan alle leden kan toegankelijke informatie gebracht worden over de coöperatie en haar activiteiten (via internet, schriftelijke en elektronische ledenbrieven, email, telefoon), steeds met bijzondere aandacht voor het coöperatieve verschil dat gerealiseerd wordt, de eigen aard van de coöperatie. Leden die zich meer wensen te engageren of meer inspraak wensen te krijgen moeten hiertoe de mogelijkheid krijgen en ook effectief ervaren dat er met hen rekening gehouden wordt. Ook hier weer kan een gradatie ingebouwd worden van erg toegankelijke en laagdrempelige vormen voor participatie (zoals een ledensurvey) tot de veeleisende participatie in de raad van bestuur. Recent onderzoek bij coöperaties in België toont aan dat de meeste coöperaties leden uitnodigen voor de algemene vergadering en de raad van bestuur. Daarnaast installeren sommige coöperaties ook gebruikersgroepen of adviesraden, of ze organiseren ledenenquêtes over thema's die relevant zijn voor het beleid van de organisatie. Ook organiseert men soms informele ledenbijeenkomsten om de band tussen de leden onderling en met de coöperatie aan te halen (Develtere, Meireman & Raymaekers, 2005; Van Opstal, Gijselincx & Wyns, 2008). En ook hier geldt weer dat consistentie belangrijk is. De zaken moeten intern samenhangen,

2 KB van 8 januari 1962.

anders komen de geloofwaardigheid en daarmee het vertrouwen en de loyaliteit in het gedrang.

Verschillende manieren kunnen gevolgd worden om in kleine zowel als grote coöperaties meer en minder geëngageerde leden te laten ervaren dat hun coöperatie

uniek is, en dat ook hun verhouding met de coöperatie uniek is, in vergelijking met de relaties die ze met andere (concurrerende) ondernemingen (kunnen) hebben. Zo kunnen coöperaties volgens Côté meer dan enkel zakelijke waarde realiseren. Ze kunnen sociale waarde creëren, gestoeld op (1) een businessmodel

dat een belangrijk verschil maakt voor de stakeholders, (2) dat de basis geeft voor creatieve solidariteit, (3) en de gemeenschap versterkt, (4) door de ontwikkeling van burgerwaarden, (5) die leiden naar een meer egalitaire samenleving (Côté, 2007).

Referenties

BIRCHALL, J. & R. SIMMONS (2001), 'Member participation in Mutuals' pp. 202-225 in: Birchall, J. (ed), *The New Mutualism in Public Policy*, New York: Routledge.

CÔTÉ, D. (2005), 'Loyalty and Co-operative Identity. Introducing a New Co-operative Paradigm' *Revue Internationale de L'Economie Sociale*, RECMA, #295, pp. 50-69.

CÔTÉ, D. (2007), 'Fondements d'un NCP: quelles incitations pour les acteurs clés?' *Revue Internationale de L'Economie Sociale*, RECMA, #305, pp. 72-91.

DEFOURNY, J., M. SIMON & S. ADAM (2002), *The Co-operative Movement in Belgium: Perspectives and Prospects*. Brussel: Pire.

DEVELTERE, P., K. MEIREMAN & P. RAY-MAEKERS (2005), *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot in de coöperatie*. Leuven: Cera/HIVA-K.U.Leuven.

GIJSELINCKX, C. & W. VAN OPSTAL (2008a), 'Coöperatief ondernemen' pp. 17-38 in: Van Opstal, W., C. Gijssels & P. Develtere, *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: Acco.

GIJSELINCKX, C. & W. VAN OPSTAL (2008b), 'Coöperaties' pp. 39-59 in: Van Opstal, W., C. Gijssels & P. Develtere, *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: Acco.

GIJSELINCKX, C. & W. VAN OPSTAL (2008c), *Coöperatief verantwoord ondernemen*. E-note 5, Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen (www.cooperatiefondernemen.be).

ICA (1995), Statement on the Co-operative Identity (<http://www.ica.coop/coop/principles.html>).

VAN DIJK, G. & L.F.M. KLEP (2005), *Als de markt faalt. Een inleiding tot coöperatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

VAN OPSTAL, W., C. GIJSELINCKX & I. WYNS (2008), 'Erkende coöperaties in België in microperspectief' pp. 77-120 in: Van Opstal, W., C. Gijssels & P. Develtere (red.), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven/Voorburg: ACCO.



© Foto: Federatie van Onderlinge Verzekeraars, Nederland
(Algemene Ledenvergadering, 26 mei 2009)

Caroline Gijselinckx (°1972) is doctor in de sociale wetenschappen en onderzoeksleider aan het Hoger Instituut voor de Arbeid, een multi-disciplinair onderzoeksinstituut van de K.U.Leuven. Ze verricht onderzoek op het terrein van coöperatief ondernemen, sociale economie en maatschappelijke participatie en engagement en staat in voor de dagdagelijkse leiding van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

Cera STEUNPUNT COÖPERATIEF ONDERNEMEN

CONTACT

Voor meer informatie omtrent het onderzoek over de coöperaties in België kunt u steeds terecht bij het

Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen
Hoger Instituut voor de Arbeid
K.U.Leuven
Parkstraat 47
3000 Leuven
Tel: + 32 16 32 33 28
Fax: + 32 16 32 33 44
caroline.gijselinckx@hiva.kuleuven.be

www.cooperatiefondernemen.be

Op onze website kunt u een elektronische versie van deze E-Note downloaden.

CHAIRE Cera en Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale

CONTACT

De Chaire Cera en Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale, is een onderzoeks- en onderwijsinstituut dat in de schoot van het Centre d'Economie Sociale van de HEC-Ecole de Gestion van de Universiteit van Luik werd opgericht en gefinancierd wordt door Cera. De leerstoel heeft tot doel het ondernemen en het management in de sociale economie te ondersteunen via onderzoek en onderwijs. In het kader van het Cera Expertisecentrum Ondernemen werken de onderzoekers van de Chaire Cera nauw samen met het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

Meer informatie over de Chaire Cera vindt u op de website van het Centre d'Economie Sociale.

www.ces.ulg.ac.be



U vindt hier tevens een Franstalige versie van deze E-Note, vertaald door Benjamin Huybrechts, onderzoeksmedewerker Centre d'Economie Sociale - ULg, verbonden aan de Chaire Cera en Entrepreneuriat et Management Sociale..